

## Ein Kompass für Menschenkenntnis: Das Riemann-Thomann-Modell

Wie „tickt“ mein Gegenüber? – Das ist ein wichtiger Schlüssel für die Zusammenarbeit

**Menschen sind unterschiedlich und es ist dem Alltag hilfreich zu begreifen, wie der andere „tickt“. Denn das nimmt viel Konfliktpotenzial aus dem Miteinander. Das Riemann-Thomann-Modell hilft verstehen, welche Bedürfnisse und Grenzen Menschen haben, was sie antreibt, behindert oder unter Stress setzt und aus welchen Motiven oder Ängsten heraus sie handeln.**

Stellen Sie sich vor: Sie arbeiten mit zwei Menschen zusammen. Der eine – ein kreativer Chaot mit einer Fülle von Ideen und der Freude am ständigen Austausch. Der andere – ein gutstrukturierter, bestens organisierter Mensch, der gerne die Bürotür hinter sich schließt. Eigentlich brauchen Sie in Ihrem Projekt alles: gute Ideen, Kommunikationsfreude, aber auch jemand, der dem Projekt Struktur verleiht und von Zeit zu Zeit in der Stille darüber nachdenkt. Das Dumme ist nur: Die beiden Personen vertragen sich partout nicht.

Manche Menschen sprühen vor Ideen, reagieren aber allergisch auf jeden Versuch, sie zur Struktur und Ordnung zu rufen. Andere bevorzugen das stille Kämmerlein und mögen es gar nicht, wenn sie sich mit anderen austauschen sollen. Beides hat Vor- und Nachteile. Aber wenn solche Unterschiedlichkeiten die Zusammenarbeit behindern, wird es eben schwierig. Was tun?

Es gibt in der Psychologie ein Modell, das nicht nur als Erklärungsmuster für solche „Unverträglichkeiten“ hervorragend geeignet ist, sondern sogar noch weitaus mehr kann. Das Riemann-Thomann-Modell ist ein Beziehungs-, Toleranz-, und Entwicklungsmodell. Es hilft uns, andere Menschen zu verstehen, Beziehungen bewusst zu gestalten und unsere eigene Entwicklungsrichtung bzw. die von Mitarbeitern zu steuern.

### **Persönlichkeitsmodelle – schon in der Antike verbreitet**

Wir Menschen orientieren uns gerne, um in unserem vielfältigen Leben eine gewisse Sicherheit zu erlangen. Andere einschätzen zu können und sie zu verstehen, ist hilfreich. Nachweislich waren schon die alten Griechen bestrebt, andere in ihrem Wesen zu erkennen, um eine Orientierung im Miteinander zu erlangen. Die Begriffe „Melancholiker“, „Choleriker“ oder „Phlegmatiker“ stammen aus der Antike.

Würden wir allerdings heute versuchen, mit diesem antiken Persönlichkeitsmodell Teams zusammenzustellen, Jobs zu besetzen oder Mitarbeiter für bestimmte Projekte auszuwählen, würden wir vermutlich scheitern. Hilfreich hingegen ist ein Modell, das der Schweizer Psychologe Christoph Thomann basierend auf den Erkenntnissen des Psychoanalytikers Fritz Riemann entwickelt hat.

### **Was ist das Riemann-Thomann-Modell?**

Das Modell hat zwei Achsen, die sich kreuzen, wie Abbildung 1 zeigt. Auf der senkrechten Achse steht oben das Wort „Dauer“ und unten „Wechsel“, auf der waagerechten links das Wort „Nähe“ und rechts „Distanz“. Diese Wörter stehen jeweils für bestimmte Bedürfnisse der Menschen. Friedemann Schulz von Thun, ein bekannter Hamburger Kommunikationsprofessor, nennt sie die vier „Himmelsrichtungen der Seele“. Alle Menschen haben diese vier Bedürfnisse in sich, der eine jedoch

mehr, der andere weniger. Es lohnt sich, sie einmal genauer unter die Lupe zu nehmen – mit ihren jeweiligen Sonnen- und Schattenseiten.

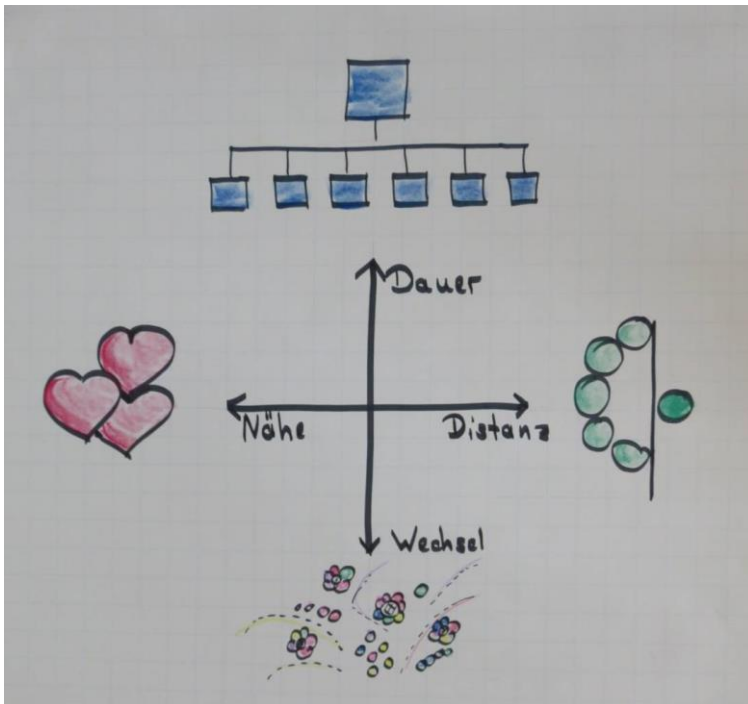


Abbildung 1: Die vier „Himmelsrichtungen der Seele“, Quelle: eigene Darstellung

Überlegen Sie sich bei den folgenden Ausführungen einmal, wo Sie sich selbst einordnen würden.

### **Bedürfnis „Dauer“: Das Leben in geordnete Bahnen bringen**

Wir alle haben das Bedürfnis nach Regelmäßigkeit, Ordnung, Ritualen und festen Abläufen, manche von uns mehr, manche weniger. Bei einigen Menschen ist dies besonders ausgeprägt: Sie nutzen Tabellen, Checklisten und Schemata, um ihre Aufgaben systematisch anzugehen und ihren Tagesablauf zu strukturieren. Bei anderen wiederum ist dieses Bedürfnis weniger stark.

Die Sonnenseite von Menschen mit hohem Bedürfnis nach Dauer ist: Sie sind gute Planer, sie halten Ordnung. Sie sind genau, systematisch und verlässlich. Ist jedoch dieses Bedürfnis übermäßig entwickelt, tritt auch die Schattenseite zutage: Sie werden unflexibel, starr, pedantisch. Die damit verknüpften Ängste kommen dann zum Tragen. Ausgeprägte Dauer-Menschen scheuen Veränderungen, meiden jedes Risiko und haben schnell Bedenken, die Kontrolle zu verlieren.

Ein Mensch mit einem hohen Bedürfnis nach Dauer reagiert meist empfindlich darauf, wenn sich jemand nicht an Regeln hält. „Dauer“-Menschen arbeiten gerne in Berufen, bei denen Genauigkeit und Zuverlässigkeit gefragt und anerkannt ist.

### **Bedürfnis „Wechsel“: Das pralle Leben spüren**

Wir alle haben das Bedürfnis nach Lebendigkeit, Abwechslung, Kreativität und Tapetenwechsel, manche von uns mehr und manche weniger. Die Wechsel-Seite in uns ist spontan, flexibel, kreativ, unterhaltsam, humorvoll sowie improvisations- und entwicklungsfreudig.

Die Schattenseite allerdings ist die Neigung zu Unzuverlässigkeit, Unpünktlichkeit oder sogar zum Chaos. Auf den Versuch, ausgeprägte „Wechsel“-Menschen festzunageln, können diese recht empfindlich reagieren. Solche Menschen finden wir in vielen kreativen Berufen, in denen Flexibilität wichtig ist.

### **Bedürfnis „Nähe“: Zuwendung erfahren und schenken**

Wir alle haben das Bedürfnis nach Nähe, nach zwischenmenschlichen Kontakten, Harmonie, Geborgenheit, Vertrauen, Bindung und Bestätigung, manche von uns mehr und manche weniger.

Menschen mit einem hohen Bedürfnis nach Nähe sind kooperativ, emotional, empathisch, verständnisvoll, ausgleichend. Sie sind echte Teamplayer, denen das Wohl der anderen sehr am Herzen liegt.

Ausgeprägte „Nähe“-Menschen neigen aber auch zu übertriebener Anpassung, scheuen Konflikte, begeben sich in Abhängigkeiten und haben Schwierigkeiten, nein zu sagen. Nähe-Menschen werden deshalb häufig ausgenutzt und fühlen sich als Opfer.

Nähe-Menschen finden sich häufig in Sozial-, Gesundheits- und Pflegeberufen, aber auch im Service und Vertrieb.

### **Bedürfnis „Distanz“: Zu sich selbst stehen und Abstand zu den Dingen bekommen**

Wir alle haben das Bedürfnis nach Distanz, Alleinsein, Ruhe und Abstand, manche von uns mehr, andere weniger.

Menschen mit einem großen Bedürfnis nach Distanz sind meist eigenständig und entscheidungsfreudig, sie handeln autonom und sind konfliktfähig.

Doch wirken solche Menschen oft eher kühl und zurückgezogen, manchmal unbeholfen im Kontakt mit anderen Menschen oder sogar arrogant. Sie können es nicht gut vertragen, wenn ihnen jemand zu nahe kommt. Das empfinden sie oft als Grenzüberschreitung.

Distanz-Menschen fühlen sich auf Stellen wohl, an denen es auf die konzentrierte Arbeit im Stillen ankommt und Teamarbeit nicht so gefragt ist.

### **Was hilft dieses Wissen?**

„Alle ticken so wie ich.“ Wer das Riemann-Thomann-Modell ernst nimmt, der weiß, dass diese Grundannahme nicht stimmt. Mit diesem Modell lassen sich Gemeinsamkeiten und Unterschiede erfassen, wie z. B. in Abbildung 2 dargestellt. Natürlich bildet es nicht die ganze Vielfalt der menschlichen Existenz ab, das Leben ist wesentlich bunter. Es hilft aber, die Komplexität des Miteinanders so zu reduzieren, dass es für uns verständlich wird und dass wir damit umgehen können.

Mit einem vertieften Wissen über das Bedürfnis nach Nähe/Distanz und Wechsel/Dauer in den unterschiedlichsten betrieblichen und persönlichen Gebieten lebt es sich leichter. Wer ist der oder die Richtige für einen Job? Welches Team kann trotz oder gerade wegen seiner Unterschiedlichkeit besonders gut zusammenarbeiten? Wie lassen sich Konflikte vermeiden oder lösen, die in dieser

Unterschiedlichkeit begründet sind? Was motiviert oder demotiviert Menschen? Wie kommt man selbst klar mit Menschen, die ganz anders „ticken“?

**Fazit: Es lohnt sich, sich näher mit diesem Modell zu beschäftigen**

Wer sich mit Führung, mit Personalauswahl sowie -entwicklung, Kommunikation oder Vertrieb befasst und viel mit Menschen zu tun hat, für den lohnt es sich, das Riemann-Thomann-Modell und andere psychologische Tools in ihrer ganzen Tiefe zu erkunden und sie auch anzuwenden.

Möglich machen dies der Intensivkurs „Führungspsychologie“ oder Einzelkurse wie „Gesprächsführung“, „Umgang mit Konflikten“ und „Teamentwicklung“ an der Business School Albschwarzwald in Rottweil. Hier wird das neu erworbene psychologische Wissen anhand vieler Beispiele in den Alltag transferiert. Einige Kurse sind auch als Inhouse-Seminare buchbar, ganz speziell angepasst auf die Bedürfnisse Ihres Unternehmens.

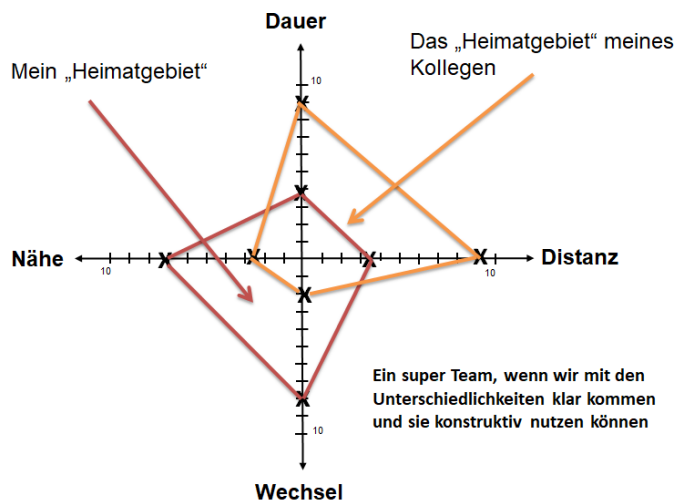


Abbildung 2: Beispiel für die Einordnung zweier Kollegen im Riemann-Thomann-Modell